中央研究院近代史研究所集刊
第92期（民國105年6月），101-137
©中央研究院近代史研究所

抗戰時期的統制經濟與國營事業——以廣西紡織機械工廠為例*

劉素芬**

摘　要

本文以廣西紡織機械工廠為例，探討抗戰前後國民政府的統制經濟與國營事業如何相互為用及其影響。1930 年代加入國民政府的知識分子，多具有統制經濟思想，他們作為技術官僚，提高了政府的行政能力。例如 1934 年丁文江在上海創辦的棉紡織染實驗館，抗戰爆發後於 1938 年遷往桂林，由翁文灝改組為工礦調整處和廣西省政府合辦的廣西紡織機械工廠，具體刻畫了林繼庸主持的廠礦內遷運動及其影響。廣西紡織機械工廠作為 1949 年之前廣西唯一的現代化紡織工業，說明在統制經濟下扶植起來的國營事業對於戰時經濟的貢獻。隨著戰爭局勢的發展，經濟部利用頒布法令之便，掌握國營事業的人事任用權，並大幅提高員工的待遇，使中央政府在與地方政府的角力中漸佔上風。抗戰時期的統制經濟和國營事業從此改變 1949 年之後兩岸的工業結構與經濟發展方向。

關鍵詞：統制經濟、國營事業、廣西紡織機械工廠、技術官僚

* 收稿日期：2015 年 12 月 1 日，通過刊登日期：2016 年 1 月 15 日。
** 中央研究院近代史研究所副研究員

一、引　言

關於抗戰時期國民政府的經濟政策和經濟建設的評價，在 1986 年以後開始得到中國學界的肯定，其中以丁日初、沈祖煒合著的〈論抗日戰爭時期的國家資本〉一文最具代表性。[1]兩位作者認爲：「在抗日戰爭的情況下國民政府擴展國家資本，通過它來統制經濟，使它有利於發展在大後方的生產和充實抗戰實力」。文中雖然指出經濟統制政策不當，對於後方經濟產生不利的影響，但主張對於國民政府經濟統制的評價，一要看客觀條件和主觀上採取的措施如何，二要看政府官員是否清廉和辦事效率如何，不能完全否定經濟統制和國家資本。該文的最大貢獻，在於利用中國第二歷史檔案館收藏的檔案資料，釐清「官僚資本」與國家資本的差異。上述研究結論被後來的學者廣爲引述，並開啓此後對於抗戰時期統制經濟與國營事業的研究。[2]

儘管仍有少數學者對於統制經濟和國家資本抱持保留的態度，[3]一般研究多肯定國營事業對於抗戰時期統制經濟的貢獻，其中又以經濟部的國營事業最具規模，雖然個別統計數字爭論不一。例如根據趙興勝的統計，資源委員會、經濟部、工礦調整處分別有投資事業 122 家、38 家、26 家；[4]張忠民和朱婷的統計，則是分別有 191 家、62 家、30 家。[5]作者再根據中央研究院近史所經濟檔案，略加修訂如下。據張忠民統計，1945 年 12 月資源委員會的投資事業有

1 丁日初、沈祖煒，〈論抗日戰爭時期的國家資本〉，《民國檔案》，1986 年第 4 期，頁 81-95、109。

2 參見鄭友揆、程麟蓀、張傳洪，《舊中國的資源委員會（1932-1949）——史實與評價》（上海：上海社會科學院出版社，1991）；趙興勝，《傳統經驗與現代理想——南京國民政府時期的國營工業研究》（濟南：齊魯書社，2004）；張忠民、朱婷，《南京國民政府時期的國有企業：1927-1949》（上海：上海財經大學出版社，2007）；鄭會欣，《國民政府戰時統制經濟與貿易研究（1937-1945）》（上海：上海社會科學院出版社，2009）。

3 〔韓〕金志煥，〈抗戰時期國民政府的棉業統制政策〉，《社會科學研究》，2014 年第 3 期，頁 159-167；〔韓〕金志煥，《中國紡織建設公司研究（1945-1950）》（上海：復旦大學出版社，2006），頁 2-3。

4 參見趙興勝，《傳統經驗與現代理想——南京國民政府時期的國營工業研究》，頁 254-275。

5 參見張忠民、朱婷，《南京國民政府時期的國有企業：1927-1949》，頁 158-176、467-480。

191 家，但扣除 1945 年設立的 5 家，包括酒精業務委員會、鋼鐵業務委員會、全國水力發電工程總處、上海辦事處、漢口辦事處；再減去 1945 年 3 月由工礦調整處併入的 6 家（原併入 7 家，但其中江西興業公司原先已有資委會投資，爲避免重複，不計入），估計 1945 年初共有 180 個單位。經濟部下轄中央工業試驗所有 11 家實驗工廠；採金局有 9 家合辦金礦（原有 10 家，但廣西金礦廠未開辦，不予計入）；企業司的西昌辦事處有 4 家工廠；其餘 37 家與各公、民營單位合辦，合計 61 家。1945 年 3 月工礦調整處的投資事業，除原有的 30 家之外，另有華安礦業公司，共計 31 家。其中 7 家併入資源委員會，另有 24 家歸併經濟部。[6]綜合上述分析，大致在抗戰後期的 1945 年初經濟部所屬的國營事業，包括資源委員會有 180 家、經濟部有 61 家、工礦調整處有 31 家。三者合計，約占抗戰時期國家資本的半數以上。[7]

前人研究指出國營事業的作用有三：一是財政挹注，二是統制經濟，三是爲統治者提供尋租私人利益的機會，但主要仍是出於抗戰的需要。抗戰時期國營事業的兩大特色，一是快速發展；二是採用大型公司化的組織。[8]根據經濟部的統計，抗戰時期後方公營和民營工業生產總值的比較，以 1938 年的生產指數作爲 100，1945 年公營的產值指數爲 405.6，成長四倍；1945 年民營的產值指數爲 102.4，幾乎沒有成長。至於工業產值的平均年成長率，1938 年至 1942 年公營和民營分別爲 44.3%、11.4%；1942 年至 1945 年的平均年成長率爲 –0.2%、–12.8%；合計 1938 年至 1945 年的平均年成長率爲 22.1%、0.3%。[9]可見在抗戰前期後方的公營和民營工業均有成長，其中公營工業的成長速度約爲

6 〈戰時生產局公函密渝材字第 0083 號〉（1945 年 2 月 14 日），中央研究院近代史研究所藏（以下本全宗典藏處略），《經濟部檔案》，檔號 18-26-08-001-04，「管制司：工礦調整歸併及接收前工礦調整處投資事業總案」。

7 抗戰時期國家資本工礦業的發展，折合戰前幣值約 3.85 億元，其中資源委員會有 1.83 億元，經濟部系統有 0.17 億元，兩者合計 2 億元，約占 52%。參見許滌新、吳承明主編，《中國資本主義發展史（第三卷）新民主主義革命時期的中國資本主義》（北京：社會科學文獻出版社，2007），頁 395。

8 張忠民、朱婷，《南京國民政府時期的國有企業：1927-1949》，頁 398-415。

9 許滌新、吳承明主編，《中國資本主義發展史（第三卷）新民主主義革命時期的中國資本主義》，頁 418。

民營工業的四倍；1942 年之後公營和民營工業均有衰退，其中又以民營工業衰退較大。由於公營和民營工業的發展懸殊，1938 年公營和民營工業產值的比率為 21.2%和 78.8%；1943 年兩者比率為 49.5%和 50.5%，幾乎平分秋色；此後公營工業產值大於民營工業，1944 年和 1945 年分別為 53.7%、51.6%。[10] 說明抗戰時期後方公營工業有驚人的成長，民營工業則相對衰落，後者占工業產值的比率，從 1938 年的 78.8%降為 1944 年的 46.3%，主要歸因於惡性通貨膨脹、物資統制、國家資本侵奪市場。例如棉紡織業是民營最重要的產業，管制最嚴，公營棉紡織廠占紗布產值的比率，從 1938 年的 13.5%成長為 1943 年的 51.1%。[11]因此，前人研究結果認為抗戰時期的統制經濟，廣泛進行物資和價格統制、嚴格管制生產和市場行銷，有利於國營事業的擴張，而不利於民營企業的發展。

本文認為公營和民營工業產值比率的消長，不能推斷國營事業的擴張以犧牲民營工業為代價。以棉紡織業為例，根據經濟部統計，1944 年共有 55 家紗廠，計有紗機 310,806 錠、布機 2,825 臺。其中大廠的紗機開工率低，1942 年平均為 40%，在紗布管制之下，售紗比織布更有利；小廠能適應戰時環境，並逃避管制（3,000 錠以下不管制）。戰時棉紡織業即使在統制經濟下仍有贏利。[12]抗戰後期公營與民營競爭的情形容或有之，但抗戰初期並非如此，不可一概而論。抗戰初期政府協助民營廠礦內遷，提供公營和民營工廠合作的機會，促成國營事業的形成。廣西紡織機械工廠就是一個具體的案例。

廣西紡織機械工廠的前身是棉紡織染實驗館，於抗戰初期由上海內遷桂林，由經濟部工礦調整處與廣西省政府於 1938 年 8 月合辦。先後合併民營的鑄亞鐵工廠和福星染廠，共有紗錠 2,000 錠，每月可織布兩千餘疋、染布 9,000

10 許滌新、吳承明主編，《中國資本主義發展史（第三卷）新民主主義革命時期的中國資本主義》，頁 398。

11 許滌新、吳承明主編，《中國資本主義發展史（第三卷）新民主主義革命時期的中國資本主義》，頁 414-416、419-421。

12 許滌新、吳承明主編，《中國資本主義發展史（第三卷）新民主主義革命時期的中國資本主義》，頁 424-426。

疋，是 1949 年之前廣西唯一的現代化紡織廠，在 1939 年至 1944 年之間提供廣西省軍需民用的棉布，對於抗戰卓有貢獻。

相對於過去的研究多關注資源委員會和省營企業公司的發展，本文以工礦調整處投資的廣西紡織機械工廠爲例，嘗試探討抗戰初期民營廠礦的內遷及國營事業的形成。選擇廣西紡織機械工廠作爲個案研究的理由有三：一是採用理事會的組織方式，而非公司董事會的經營體制；二是採用區域性自給自足，而不納入農本局或花紗布管制局的戰時棉業統制政策；三是工礦調整處與廣西省政府合辦，而非資源委員會與省政府合營或省營廣西企業公司的運作。分別說明如下。

1945 年 3 月 1 日，工礦調整處歸併戰時生產局之時，計投資廣西紡織機械工廠 4,832,951 元，占 24 家總投資額 178,575,451 元的 2.71%。投資金額並不大，但值得注意的是在 31 家投資事業中，只有兩家採用非公司組織的理事會制，除了工礦調整處和廣西省政府建設廳合辦的廣西紡織機械工廠之外，還有和廣東省政府建設廳合辦的衡陽蔴紡織廠。[13]後者是在廣西紡織機械工廠的創辦人兼經理姚文林的指導下，於 1943 年至 1944 年進行籌備，最後因戰事而中輟未果。[14]由於沿海封鎖和汽油奇缺，抗戰時期的最大困難之一是交通運輸，特別對地處偏僻的廣西尤然。所以提供廣西省的衣料自給自足，是該廠設立的宗旨之一。1944 年該廠毀於戰火，及至 1948 年廣西省當局仍以西南布荒，要求經濟部重建，可以佐證戰時經濟區域性自給自足的重要性。

棉紡織業不屬於資源委員會建設重工業的範圍，廣西紡織機械工廠爲工礦調整處與廣西省政府於 1938 年 8 月至 1939 年 2 月籌劃建立，早於 1941 年至 1942 年間設立的省營廣西企業公司。甚至廣西省建設廳廳長兼該廠理事陳雄

13 〈戰時生產局公函密渝材字第 0083 號〉（1945 年 2 月 14 日），《經濟部檔案》，檔號 18-26-08-001-04，「管制司：工礦調整歸併及接收前工礦調整處投資事業總案」。工礦調整處分別和廣西省政府、廣東省政府合辦事業，採理事會制的原因，可能與當時〈公司法〉規定的發起人數不符有關，但未見於相關文獻記載。

14 〈經濟部工礦調整處工礦（32）財字第 2331 號〉（1943 年 4 月 19 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-001-01，「工礦調整處：衡陽蔴紡織廠」；〈衡陽蔴紡織廠蔴總字第 674 號〉（1944 年 10 月 28 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-001-02，「工礦調整處：衡陽蔴紡織廠」。

爲出任廣西企業公司董事長，而辭去本兼各職。可見廣西紡織機械工廠爲省營廣西企業公司提供了經營經驗。

有關抗戰時期的統制經濟，前人多從行政管理和法令規章的角度來探討。[15]「統制經濟」、「經濟統制」、「管制經濟」的定義，在不同國家、不同時點各有不同，本文在此未加區別，相互爲用。主要是指抗戰爆發後，政府制定各種相關的法規條例，以進行經濟動員與管理的狀態，有別於承平時期的市場機制運作。不同於一般制度史的研究多從法令制定著手，本文利用大量的檔案資料，詳細說明抗戰時期的統制經濟，側重於如何落實執行，特別是創辦國營事業以增加軍需民用的部份。例如廣西紡織機械工廠根據所訂的合辦章程，組成理事會來營運。此一從統制經濟實際運作的角度，必須加入國營事業合辦章程的探討，突破過去只研究法令規章的角度。討論戰時統制經濟的發展和國營事業的形成，可以提供戰時統制經濟不同面向的比較。

國民政府的技術官僚，在抗戰時期的統制經濟扮演重要的角色，特別表現在民營廠礦內遷與國營事業的形成、中央與地方政府的角力、國防抗戰與經濟建設之爭上。以下分別就廣西紡織機械工廠的創設、組織與人事、國防與經濟的爭議等課題進行討論。有關廣西紡織機械工廠的公開資料不多，且多爲簡短通訊性質。[16]本文主要參考資料包括中央研究院近代史研究所庋藏的經濟檔案、《林繼庸先生口述訪問紀錄》及《翁文灝日記》，提供檔案公文書與私人資料互補的研究案例。

---

15 例如李先明，〈抗戰時期國民政府對花紗布的管制述論〉，《貴州社會科學》，2004 年第 3 期，頁 108-110；〔韓〕金志煥，〈抗戰時期國民政府的棉業統制政策〉，《社會科學研究》，2014 年第 3 期，頁 159-167。

16 棉紡織染實驗館可以參見聶光堉，〈棉紡織染實驗館籌備經過及其近況〉，《棉業月刊》，卷 1 期 1（1937 年 1 月），頁 100-121；廣西紡織機械工廠可以參見張介源，〈廣西紡織機械工廠會計制度概況〉，《立信會計季刊》，期 10（1940 年 9 月），頁 17-69；四聯總處秘書處編，〈廣西紡織機械工廠〉，《工商調查通訊》，號 173（1943 年 2 月 5 日），頁 1-5；崔國傑、林李，〈廣西紡織機械工廠〉，《機工通訊》，卷 2 期 4-5（1943 年），頁 4-5；〈廣西紡織機械工廠之貢獻〉，《西南實業通訊》，卷 8 期 5（1943 年 11 月），頁 47。

二、籌設廣西紡織機械工廠

根據省營廣西企業公司所述，廣西省政府鑒於棉紗、棉布進口量甚鉅，有意創辦紡紗廠，但因該省棉種未經改良，纖維短、產量少而作罷；改議買紗織布，以挽回利權。由省政府歷年撥款 50 萬元，於 1933 年籌設染織廠，1935 年開工，並陸續接收各處機器，向省外購買棉紗、染料，出產各式棉布。但營業狀況不佳，歷年多虧損，少有盈餘。1939 年 11 月南寧淪陷，該廠損失不貲，撤退到柳州，恢復生產。1941 年 12 月太平洋戰爭爆發，進口紗價奇昂，紗布售價不敷成本。廣西企業公司接辦後，決定停辦，限於 1942 年 2 月結束，籌劃改辦蔴織廠。[17]

廣西原有柳州和南寧兩個機械廠。柳州廠資本十餘萬元，於 1927 年籌備，1928 年成立，因政局而停頓，1931 年恢復生產。該廠並非機械製造廠，而是機器修理廠，附帶製造各種軍需品和機器零件。南寧廠爲 1936 年 7 月由實驗工廠改組而成，資本 9 萬元。兩廠均營業不佳，出品少而成本高，歷年虧損達十餘萬元。南寧廠曾因戰事緊張，於 1938 年、1941 年遷避，並於 1941 年 4 月合併柳州廠，改稱廣西機械廠。廣西企業公司接辦後，增資 40 萬元，擬擴充營業。[18]可見及至抗戰中期，廣西省自營的紡織業和機械業仍未建立。

廣西紡織機械工廠與省營的廣西企業公司無關，它原是 1934 年由棉業統制委員會（以下簡稱棉統會）與中央研究院（以下簡稱中研院）合辦的棉紡織染實驗館。[19]國民政府爲促進經濟建設，於 1931 年 6 月成立全國經濟委員會，

---

17 參見陳文炳，〈廣西工礦農林事業與廣西企業公司之前途〉，《經濟建設季刊》，創刊號（1942 年 7 月），頁 328。

18 參見陳文炳，〈廣西工礦農林事業與廣西企業公司之前途〉，《經濟建設季刊》，創刊號（1942 年 7 月），頁 325-326。

19 〈棉紡館聘函請與棉統會會聘〉（1935 年 6 月 28 日），中國第二歷史檔案館藏，《中央研究院檔案》，檔號 393-497。本文引用中央研究院近代史研究所藏數位檔案，全宗名稱與檔號同。〈棉紡館聘函請與棉統會會聘〉（1935 年 6 月 28 日），中央研究院近代史研究所藏，《中央研究院院史資料》，檔號 393-01-03-01-036，「總辦事處：中央研究院全國經濟委員會聯合聘用棉紡織染實驗館人員案」。

1933 年 10 月改組之後，首先設立棉業統制委員會，負責棉產的改良與推廣、紡織業的研究與協助、棉業金融的策畫等。由於棉統會的經費不足，積極尋覓合作對象。[20]適逢丁文江於 1934 年 5 月 18 日就任中研院總幹事，[21]在他的主持之下，雙方合作的棉紡織染實驗館於 1934 年 7 月 1 日成立。[22]它不但是丁文江統制經濟思想的實踐，[23]也是中國早期產官學合作的具體案例，負責推動國內外紡織技術的研究與教育推廣。[24]

抗戰爆發後，1938 年 1 月實業部改組爲經濟部，並擴大職權與範圍，在部長翁文灝的領導之下，成爲抗戰時期最重要的經濟行政管理部門。全國經濟委員會的水利部份和棉統會也併入經濟部。1938 年 3 月 1 日，經濟部設立工礦調整處，辦理非常時期工礦調整事務，包括資金之籌措、材料供需之調節、設備之遷移補充、建築之規劃、動力之供應、工礦物品之運銷分配及其他事項。[25]在工礦調整處業務組長林繼庸的督導之下，進行沿海廠礦的內遷與重建，廣西紡織機械工廠的籌設即爲具體的例證。

根據林繼庸的憶述，經濟部長翁文灝對於抗戰之後廣西、湖南工礦事業的規劃，一方面於 1938 年 4 月 22 日派經濟部技正聶光堉從漢口前往上海，洽購棉紡織染實驗館的機器設備，遷移廣西；另一方面於 7 月 22 日派工礦調整處

---

20 〈全國經濟委員會棉業統制委員會統字第 727 號〉（1934 年 4 月 13 日），中央研究院近代史研究所藏，《全國經濟委員會檔案》，檔號 26-31-007-01，「棉業統制委員會：請許潛夫協助計畫創設棉產研究室及實驗工場」。

21 歐陽哲生，〈丁文江先生年譜〉，收入氏編，《丁文江文集》（長沙：湖南教育出版社，2008），卷 7，頁 490。

22 歐陽哲生，〈丁文江先生年譜〉，《丁文江文集》，卷 7，頁 501。

23 胡適，《丁文江的傳記》（臺北：胡適紀念館，1973），頁 103-104；劉素芬，〈抗戰之前統制經濟的實踐——以丁文江的棉紡織染實驗館爲例〉，《東北史地》，2016 年第 2 期，頁 76-82。

24 根據李升伯的說法，陳光甫肯定他在南通推廣植棉、改善棉花品質的效果，決定將棉統會大部份的經費用於改良棉種。另外，鄒秉文向棉統會建議設計自造紡織機，李升伯進一步建議棉統會與中央研究院鋼鐵研究所合辦棉紡織染實驗館，可以省錢、省事。他找周子競（誤爲周子俊）合作，並要求中央研究院分擔部份經費，丁文江總幹事（誤爲院長）同意分攤開辦費 65 萬元。提供南通學院紡科的師生實習、研究。參見龔玉和、龔勵著，《李升伯傳：中國紡機工業的先驅》（杭州：浙江工商大學出版社，2015），頁 62-73。

25 陳禾章、沈雷春、張韻華編著，《中國戰時經濟志》（臺北：文海出版社，1973），（十四）機關組織，頁 33。

專員姚文林赴湖南、廣西各處，籌備內遷廠礦的安置，並設立工礦調整處廣西辦事處，由姚文林擔任主任。聶光堉先飛往香港，與中央研究院院長蔡元培、工程研究所所長周仁（子競）商洽後，轉往上海拆遷棉紡織染實驗館。先將機件、儀器、圖書等運入英租界，再利用外人名義取得出口證，於 8 月 20 日運出海關。共計有新式紡織機 1,864 錠、特種自動織機 52 臺、試驗儀器 87 種、圖書 2,688 冊及各種零件，分裝爲 698 箱，重達 470 噸。運抵香港後，由孫克昌押運轉運廣州，再溯西江而上，運抵梧州，改用小木船轉運。姚文林主任派朱坦前往梧州接收，平安運抵桂林廠址，並無損壞。經整理之後，成立廣西紡織機械廠，是廣西第一家紡織工業。因其機件新穎，後來內地各紡織廠也來摹取式樣，自製紡機（零件）。所以該項機件內遷的意義相當重大。此外，鑄亞機器廠在郁鼎銘、張雲洲率領下，從漢口遷往廣西，合併於廣西紡織機械廠；工礦調整處又在長沙收購福星染廠，部份機料撥併於廣西紡織機械廠，使該廠從仿製紡織機器零件始，至染成布匹，完成紡織染的完整系統。[26]

以上林繼庸對於棉紡織染實驗館拆遷廣西的經過及其影響，有具體的敘述，可補史料之不足。至於經濟部與廣西省政府合辦廣西紡織機械工廠的經過，則有賴於檔案史料之補充。1938 年 4 月，中研院工程研究所開始將上海白利南路的機器運出，所長周仁亦定於 5 月中旬赴昆明，無暇兼顧位於工程研究所旁的棉紡織染實驗館。該館研究員聶光堉已改任經濟部技正，於 5 月 1 日致函經濟部長翁文灝，說明該館的機器重達 700 噸，拆遷不易，建議分批拆運，以免發生問題，其他的合作關係及未來的組織問題，等機器運出後再談。經濟部隨即去函中研院，要求將該館的全部設備點交給聶光堉，以便轉運重慶。5 月 10 日，中研院回覆經濟部，値此非常時期無力兼顧該館的遷移，同意將設備點交轉運，但聲明未來雙方須商洽如何繼續合作；中研院並於 5 月 8 日派人在香港與聶光堉辦完手續，聶氏隨即赴上海準備拆遷工作。5 月 14 日，

---

[26] 張朋園、林泉，《林繼庸先生訪問紀錄》（臺北：中央研究院近代史研究所，1983），頁 129-131。此處是林繼庸的憶述，代表工礦調整處和經濟部的規劃。實則該廠頂多仿製機器零件，因爲根據李升伯的說法，及至 1949 年中國尚未能自製紡織機器。

經濟部指示工礦調整處核議如何辦理。[27]由此可知，棉紡織染實驗館原本由經濟部取得中研院同意，計劃拆遷轉運重慶，並由工礦調整處主管此事。

至於棉紡織染實驗館何以改爲拆遷桂林，另由經濟部和廣西省政府合辦，史料查無可稽。根據林繼庸的說法，1938 年 3 月工礦調整處成立以後，漢口日告危急，從 3 月 22 日至 7 月 17 日加緊拆遷工作，協助工廠遷往四川、廣西、雲南。擬遷往廣西設廠者，包括武漢一部份工廠、上海未及遷出的工廠、廣東省部份工廠。[28]廣西紡織機械工廠就是由漢口遷出的鑄亞鐵工廠和上海未及遷出的棉紡織染實驗館合組而成。[29]

根據工礦調整處廣西辦事處主任姚文林的電文，最晚在 1938 年 7 月雙方已進行商洽，並於 8 月 8 日得到廣西省政府同意合辦棉紡館和鑄亞鐵工廠股份有限公司。[30]8 月 11 日，姚文林致電工礦調整處處長翁文灝，雙方同意合辦要點包括：兩廠遷桂林，資本額爲 72 萬元，工礦調整處和廣西省政府各半，廣西省現款不足之數，由工礦調整處借予；設經理、協理各一人，由雙方會派，其下各設廠長或主任一人；該廠的原料採購、產品運銷應和廣西省省營工廠的待遇相同。[31]廣西省政府答應合辦棉紡織廠，最重要的理由應是及至抗戰爆發該省並無一個現代化的紡織廠。

27 〈經濟部發文漢工字第 1149 號〉（1938 年 5 月 10 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

28 張朋園、林泉，《林繼庸先生訪問紀錄》，頁 82-83、98。

29 鑄亞鐵工廠的例子可以提供參考。根據檔案資料顯示，1945 年 7 月 10 日美亞織綢廠支付鑄亞鐵工廠 167,766 元，理由是兩家公司於抗戰初期將機械和帳冊寄存在漢口許士棧，後被敵機炸毀，比較完整的零件一併存放美亞織綢廠的漢口廠，其餘廢鐵清理出售，按 2：1 分攤所得之數。從漢口轉運桂林的鑄亞鐵工廠機器設備，可能是漢口被炸後的殘餘機件。參見〈經濟部總收第（36）69098 號〉（1947 年 10 月 9 日），《經濟部檔案》，檔號 18-23-01-72-14-215，頁 39，「商業司：鑄亞鐵工廠公司」。

30 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 2000 號〉（1938 年 8 月 8 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。又，鑄亞鐵工廠公司於 1927 年 11 月在上海開創立會，1931 年 6 月經實業部核准設立註冊，以製造各種機器及零件爲業，股東包括美亞織綢廠及蔡聲白等織綢廠業者。參見〈實業部發文第 6246 號〉（1931 年 7 月 28 日），《經濟部檔案》，檔號 18-23-01-72-14-215，「商業司：鑄亞鐵工廠公司」。

31 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 2190 號〉（1938 年 8 月 22 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

工礦調整處副處長張茲闓和業務組副組長李景潞對於處、省合作一事，向處長翁文灝和姚文林提出意見，發揮了關鍵的作用。8 月 29 日，兩人致函姚文林，其重要內容包括：一是指出棉紡織染實驗館拆遷來的機器、紗錠，原由中研院和棉統會合股購置，不宜用來入股，否則變成新廠的資產，爲免將來中研院提出異議，建議改用租、借辦法。如此一來可以減少資本。二是所有機器均應折舊，連同運費，作爲工礦調整處的股本。三是廠名擬定爲經濟部工礦調整處、廣西省政府合辦廣西紡織機械股份有限公司，下分紡織、鐵工 2 廠。四是組織應設董事會，合約草案原稿有多處均由工礦調整處和廣西省政府發號司令，雙方意見如有不同則形成僵局，不如合組董事會，既合乎公司組織成例，也便於辦事。可見張茲闓主張採用公司制，反對理事會的組織。

該函中也提到聶光堉已將機器從上海運到香港，存放於資委會的貨棧，並催其早日由香港運到梧州，再與廣西省建設廳長陳雄洽商安排由梧州運到桂林。其中仍以上海運到香港的困難最大，運費最高。[32]因此可以合理解釋他要求將運費相關的開銷納入股本。9 月 13 日，姚文林電告工礦調整處業務組長林繼庸，廣西省政府擬出資現金 10 萬元；並已電令廣西貿易處在香港辦理棉紡織機從香港轉運梧州，再轉運桂林之事，運費作爲廣西省政府的股本。廣西省省主席黃旭初則致電經濟部長翁文灝，請財政部電令梧州海關免稅放行。[33]

除了採用公司組織、設立董事會之外，張茲闓的主張多被接受。尤其是有關租用中研院棉紡織染實驗館機器的意見，公文上有翁文灝的批示：「此關係不可忽視，可否擬定辦法函中研院？」9 月 16 日，林繼庸致函姚文林，寄上翁文灝核批的合約、章程草案和租賃契約草案。另外說明合約上的資本總額應重新核算；租金則按翁文灝指示，以 4%計利付租；租用手續不採契約形式，

---

32 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 2416 號〉（1938 年 9 月 16 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

33 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 2416 號〉（1938 年 9 月 15 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。事實上，最後先由廣西貿易處墊付關稅，再由財政部退稅。參見〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 4974 號〉（1939 年 2 月 22 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

而以公文形式出之。[34]租約內容重點，包括機器估價爲 175,000 元，租期 5 年，自 1938 年 10 月起算，每年租金 7,000 元，乙方（經濟部工礦調整處和廣西省政府）對於甲方（經濟部和中央研究院）的機器有優先承租與承買權等。[35]

9 月 11 日，林繼庸和工礦調整處總務組長兼主任祕書盧郁文共同致電姚文林，告知合辦工廠的章程原則如下：一是棉紡織館的機器由本廠租用，資本總數應予核減；二是棉紡織機器的拆遷費、鑄亞鐵工廠的機器收購和運費，均作爲工礦調整處的股本；三是組成理事會，由工礦調整處和廣西省政府各派 2 人爲理事，工礦調整處另派 1 人爲主席；四是設經理、協理各 1 人；五是分爲紡織、機械 2 部，各設主任 1 人；六是設總務、製造、營業、會計 4 課，各設課長 1 人；七是用人用款應力求節約，廠內職務得兼任。[36]說明經濟部工礦調整處接受張茲闓和李景潞的意見，決定租用棉紡織染館的機器，並將拆遷費用計入股本，但仍採用理事會的組織，未設董事會。

9 月 17 日，工礦調整處草擬該處與廣西省政府合辦廣西紡織機械工廠合約草案和章程草案，詳細規定相關內容。合約草案首先說明宗旨：「爲發展廣西紡織與機械工業起見，合資組織廣西紡織機械工廠」。雙方議定的條件，第 1 條清楚說明該廠的機器是向中研院的棉紡織染實驗館租用所有的織機和紗錠，由雙方會同向該館的所有人經濟部與中研院簽訂租約，由該廠支付租金。第 2 條說明棉紡織染實驗館的機器是由工礦調整處從上海拆遷至桂林，所有的拆遷開支作爲甲方（工礦調整處）的股本。第 3 條說明該廠機械部有部份機器是由甲方向鑄亞鐵工廠收購，並從漢口運到桂林，所有的收購和拆遷費亦作爲甲方股本。第 4 條爲乙方（廣西省政府）應給予該廠在稅捐和其他方面的特殊權利，和廣西糖廠、廣西火柴廠、合山煤礦公司、廣西中華鐵工廠等視同一律。

34 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 2416 號〉（1938 年 9 月 16 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

35 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 2416 號〉（1938 年 9 月 16 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

36 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 1360 號〉（1938 年 9 月 11 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

第 7 條規定雙方的資本和該廠組織，由雙方訂立章程予以規定。從第 2、3 條可以具體看出工礦調整處主持抗戰初期的廠礦內遷，爲其提供以國家資本投資生產事業的機會。[37]

至於該廠的章程草案，重要內容包括：第一章總則，規定該廠爲經濟部工礦調整處與廣西省政府合資組成，以經營紡織工業和修造裝配各種機器、零件爲宗旨；第二章資本，規定總額爲 65 萬元，由處、省雙方各出 325,000 元；其中紡織部除租用棉紡織染實驗館的機器外，資本定爲 365,000 元，機械部資本定爲 285,000 元。第三章組織，規定設立理事會，由理事 5 人組成。由工礦調整處和廣西省政府各派 2 人，並由工礦調整處另派主席 1 人；理事會承處、省雙方意旨監督指導該廠廠務。設經理、協理各 1 人，由理事會提請處、省會派。經理綜理全廠行政及業務，由協理襄贊辦理。紡織部和機械部各設主任 1 人，由經理提請理事會同意後派充。該廠設總務、製造、營業、會計 4 課，每課設課長 1 人，由經理派定之。第四章結算及分配，每年盈餘除提資本利息 6 釐，並就所餘部份提 10%爲公積金外，餘額由經理提請理事會轉呈處、省會同處理。最後爲第五章稽核、第六章附則。[38]

以上工礦調整處所擬定的草案，上有批文：「經已呈判，歸檔」。後有經濟部長兼工礦調整處長翁文灝的批示：「理事會」、「可用」和署名。其中「理事會」三字已被塗銷，而在合約和章程的部份處處可見翁文灝的批改。特別是第三章組織的部份，第 8 條原文爲：「本工廠設理事會，由理事五人組織之。理事由經濟部工礦調整處、廣西省政府會派之，並指定一人爲主席」。經修改爲：「由經濟部工礦調整處、廣西省政府各派二人，由經濟部工礦調整處另派主席一人」。第 11 條原文爲：「本工廠經理秉承理事會綜理全廠行政及業務，協理襄贊經理辦理之」。其中「秉承理事會」五字被刪去。第 12 條原文爲：

37 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 2446 號〉（1938 年 9 月 17 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

38 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 2446 號〉（1938 年 9 月 17 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

「本工廠紡織部及機械部各設主任一人，由理事會提請經濟部工礦調整處會派之」。經修改為：「由經理提請理事會同意後派充之」。[39]從這些證據可以推斷翁文灝原先對於理事會的組織亦有疑慮，為了避免如張茲闓所提的不設董事會無法解決雙方爭議，他不要雙方會派理事和指定主席，而是各自派任理事，由工礦調整處另派理事主席。另外，他尊重專業，提高經理的地位，可以處理工廠行政和業務，並對主任有人事提名權。這些條文經過翁文灝刪改之後，才成為可以被接受的合約和章程草案。

除了翁文灝、工礦調整處之外，最後廣西紡織機械工廠內定的經理陸紹雲也對合約章程提出意見。10 月 18 日，他向林繼庸、盧郁文建議，國內一般工廠多照例提出盈餘的 15%至 25%，作為職工獎勵金，該廠因為按淨盈餘計算，應提出 12%作為獎勵金，使員工得以安心工作。[40]10 月 20 日，陸紹雲再上簽呈，說明章程第 17 條規定每年盈餘，除提出資本利息、公積金、職工獎勵金外，餘額由工礦調整處和廣西省政府會同處理。他建議修正，加入：「以擴充紡織染工廠或製造紡織染機械為原則，不得移作別用」。他的理由是如果章程不先行規定，難免其他的慈善機關或地方行政機關等覬覦盈利，一則容易引起糾紛，再則與工礦調整處設廠的宗旨不符。他並舉國內各紗廠為例，過去多將盈餘全數充作慈善、教育等費用，以致於當紗廠不能獲利時，這些機構往往陷於困境；而且紗廠開辦後雖然年年獲利，卻毫無擴充計畫，以致於紡織業不能進步。翁文灝在這段文字和建議上批點：「甚是」，並在簽呈上批示：「照改」；另外，原先提出盈餘的 6%作為職工獎勵金的部份，翁文灝在盈餘之前，加上：「淨」字，亦即改為以淨盈餘的 12%作為職工獎勵金。[41]

39 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 2446 號〉（1938 年 9 月 17 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。
40 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 2779 號〉（1938 年 9 月 18 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。
41 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 2842 號〉（1938 年 10 月 21 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

陸紹雲明白指出過去棉紡織業界通行有利盡分的陋習，有礙紡織業的健全發展，因此建議以盈餘增資，對於該廠後來的營運具有深遠的影響。10 月 22 日，工礦調整處隨即通知姚文林修正章程第 17 條。[42]10 月 26 日，工礦調整處處長翁文灝親自擬稿，致函廣西省建設廳長陳雄，就合約內容提出意見回覆，並告知紡織機器已運抵廣西。[43]

11 月 15 日，陳雄回覆經濟部長翁文灝，將章程草案第 12 條的經理之下，加「協理」二字；第 14 條的經理之下，加「協理提請理事會同意後」10 字；並建議由廣西省政府派員和姚文林共同組成籌備委員會。[44]12 月 7 日，翁文灝回覆，工礦調整處同意修改第 12 條；但保留第 14 條，理由在於理事會不能隨時召集，應給予經理、協理任免事務人員之權，以便督導提高效率；該處專門委員陸紹雲已抵達桂林，著手進行籌備，擬於理事會成立之後，由雙方會派爲經理。姚文林即將返回重慶，無須派員會同籌辦。[45]12 月 27 日，廣西省政府主席黃旭初致函工礦調整處，仍維持第 14 條之修訂；也同意目前該廠既已開工，無須派員會同籌備，但仍由姚文林負責；至於經理人選及廠務留待理事會成立後再辦理。

面對廣西省政府的堅持保留第 14 條，工礦調整處傾向妥協同意，但堅持由陸紹雲出任經理。盧郁文認爲第 14 條的原意是理事會不能時常召集，課長任命應授予經理、協理全權，較易督導。既然廣西省政府堅持必須提請理事會同意後任命，擬同意其修正。林繼庸則主張應及早解決雙方爭議，以便迅速指派理事，組成理事會，使經理陸紹雲在桂林能夠進行籌劃。[46]林繼庸之所見不

---

42 〈經濟部工礦調整處發文電第 4842 號〉（1938 年 10 月 22 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

43 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 1693 號〉（1938 年 10 月 26 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

44 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 3468 號〉（1938 年 11 月 15 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

45 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 2165、2166 號〉（1938 年 12 月 7 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

46 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 4149 號〉（1939 年 1 月 9 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

爲無的，陸紹雲對於廣西省政府所提的各點意見，既恐怕未來該廠的人事任命事權不一，又懷疑省府另有經理人選，遂於 1939 年 1 月 20 日提出辭呈，並請調四川。1 月 23 日，張茲闓去電姚文林，向廣西省政府洽商經理人選的問題；1 月 30 日，姚文林電覆照辦。[47]事實上，經濟部和工礦調整處支持陸紹雲擔任經理，廣西省政府則支持姚文林出任，僵持不下。陸紹雲又於 3 月、4 月再提辭呈，姚文林亦於 5 月離開桂林，均肇因於此，詳見後述。

1939 年 2 月 1 日，工礦調整處去函廣西省政府，同意修改章程草案第 14 條，並因資本增爲 82 萬元，一併修正第 5 條至第 7 條條文。[48]2 月 13 日，姚文林電告工礦調整處合辦工廠已簽約；2 月 15 日，張茲闓批示應早日指派理事，成立理事會，提出經理人選。[49]1939 年 2 月雙方簽訂合約之後，內容續有多處修訂，例如在 2 月 22 日的公文上批示：「條文內所稱『中央研究院棉紡織實驗館機器、儀器』等字樣，已與現在事實不符」，但詳細價值尚未查明。[50]3 月 2 日，陸紹雲電告工礦調整處，自 3 月 6 日起發包興建紗廠廠房；機器用陸運較水運廉價且迅速，利用鎢銻聯合運輸處的空車，從雞喇轉運桂林。[51]5 月 5 日，姚文林電告工礦調整處，紡紗機約 170 噸已全部運抵桂林，織機暫存雞喇以待後運；財政部已退回廣西省政府爲工礦調整處在梧州墊繳的稅捐 27,639 元。[52]以上具體說明合約的簽定，有助於推動該廠的興建工作。1939 年 3 月陸紹雲尚留在桂林積極建廠、運送機器，及至 5 月姚文林也仍在桂林與

[47] 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 4557 號〉（1939 年 1 月 31 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

[48] 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 2714 號〉（1939 年 2 月 1 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

[49] 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 4860 號〉（1939 年 2 月 15 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

[50] 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 4974 號〉（1939 年 2 月 22 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

[51] 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 5160 號〉（1939 年 3 月 3 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

[52] 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 6562 號〉（1939 年 5 月 10 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

省政府辦理交涉事項，但經理人事懸而不決，終於成爲陸、姚兩人的心結，先後以辭職或離任表態，促使理事會早日成立解決問題。

從 1938 年 10 月 26 日翁文灝向陳雄提出合約、章程草案，到 11 月 15 日陳雄回覆欲修訂第 14 條條文，此後雙方反覆交涉，及至 1939 年 2 月 13 日雙方簽訂合約爲止，過程並不順利。其間經濟部也考慮其他的可能方案，例如由經濟部中央工業試驗所收回機器自辦實驗工廠。[53]無論合辦或自辦，經濟部首先必須解決中央研究院的產權問題。在此同時，1938 年 12 月中研院工程研究所所長周仁向院務會議提案，要求將棉紡織染實驗館的經費改撥給工程研究所，經決議由院方向經濟部洽商決定。1939 年年初周仁和總幹事任鴻雋前往重慶，與經濟部接洽，雙方會商決定將機器照原價讓售給經濟部，中研院按出資比例收回價款，圖書和儀器歸中研院運回昆明。[54]根據《翁文灝日記》所載，從 1938 年 12 月 22 日至 1939 年 1 月 12 日，與周仁見面 5 次，其中有 2 次總幹事任鴻雋也在場，分別商談中研院評議會和合辦中國電力煉鋼廠，[55]其間確有可能提到棉紡織染實驗館之事。

1939 年 1 月 26 日翁文灝致函中研院，就 1938 年 5 月所提之雙方如何繼續合作之事，由工礦調整處回覆該館機器、儀器、書籍已運至桂林，經副處長張茲闓與中研院總幹事任鴻雋、工程研究所所長周仁會商如下：中研院將機器全部讓售，按出資比例收回價款；圖書、儀器由中研院運回昆明；周仁聲明帳目不在手邊，無法確定價格，故先決定處理原則。[56]2 月 6 日，中研院回覆追

53 〈經濟部工業司致中央工業試驗所函〉（1938 年 12 月 6 日），中央研究院近代史研究所藏，《實業部檔案》，檔號 17-22-024-02，「工業司：中央工業試驗所棉紡織染實驗館財產目錄、合同、人事任用」。

54 〈國立中央研究院總辦事處收文 28 字第 640 號〉（1939 年 9 月 6 日），中央研究院近代史研究所藏，《中央研究院院史資料》，檔號 393-04-03-05-002，「工程研究所：中央研究院工程研究所請求恢復棉紡織染實驗館經常費預算與中央研究院總辦事處來往文書」。

55 翁文灝著，李學通、劉萍、翁心鈞整理，《翁文灝日記》（北京：中華書局，2010），參見頁 294、299-301，1938 年 12 月 22 日及 1939 年 1 月 3 日、8 日、9 日、12 日。

56 〈國立中央研究院總辦事處收文 28 字第 34 號〉（1939 年 1 月 27 日），中央研究院近代史研究所藏，《中央研究院院史資料》，檔號 393-04-03-05-008，「工程研究所：中央研究院棉紡織染實驗館機器由經濟部收購的文書」。

認經濟部的處理辦法。[57]2 月 28 日，周仁告知任鴻雋，機器原價為 163,906 元，按出資比例為 15：25，中研院應收回 61,465 元；雜件 15,000 元，全由院方購置。機器加上零件，合計總價為 178,906 元，其中中研院應收回 76,465 元，請經濟部撥付價款，以資結束。3 月 3 日，中研院去函經濟部如數撥付價款，並代運書籍、儀器到昆明。[58]經濟部隨即於 3 月 16 日指示工礦調整處，由該處於 3 月 28 日送交中研院 76,465 元。[59]

事實上，在此之前的 2 月 22 日，經濟部長翁文灝主持中國電力煉鋼廠公司的創立會，公司股本為 60 萬元，分別由雲南省和經濟部各投資 30 萬元，並推舉繆雲台為董事長、周仁為總經理。[60]由此可以說明四點：一是 1939 年 2 月經濟部與雲南省政府創辦中國電力煉鋼廠，採用公司組織、設董事長，而不是廣西紡織機械工廠的理事會和理事主席。二是 2 月 22 日工礦調整處在廣西紡織機械工廠的合約上批示：「租用棉紡織館的機器已不符現況」，是因此時工礦調整處已收購中研院全部機器，不必租用，但尚未確定價值金額。三是 2 月 13 日廣西省政府同意簽訂合約，一反前此拖延不決的態度，應與經濟部和雲南省政府合辦鋼鐵廠有關。四是周仁結束中研院棉紡織染實驗館，亦或與其新任中國電力煉鋼廠總經理有關。此後從 1939 年 4 月 4 日至 10 月 23 日，周仁屢次向中研院總幹事任鴻雋要求繼續進行棉紡織染的實驗合作，甚至提出概算，但均未獲通過，[61]由此可見一斑。

57 〈國立中央研究院去文 28 字第 263 號〉（1939 年 2 月 6 日），中央研究院近代史研究所藏，《中央研究院院史資料》，檔號 393-04-03-05-008，「工程研究所：中央研究院棉紡織染實驗館機器由經濟部收購的文書」。
58 〈國立中央研究院去文 28 字第 303 號〉（1939 年 3 月 3 日），中央研究院近代史研究所藏，《中央研究院院史資料》，檔號 393-04-03-05-008，「工程研究所：中央研究院棉紡織染實驗館機器由經濟部收購的文書」。
59 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 3387 號〉（1939 年 3 月 28 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。
60 翁文灝著，李學通、劉萍、翁心鈞整理，《翁文灝日記》，頁 312，1939 年 2 月 22 日。
61 〈國立中央研究院工程研究所去文 28 字第 0143 號〉（1939 年 4 月 6 日），中央研究院近代史研究所藏，《中央研究院院史資料》，檔號 393-04-03-05-008，「工程研究所：中央研究院棉紡織染實驗館機器由經濟部收購的文書」；〈國立中央研究院工程研究所去文 28 字第 0530 號〉（1939 年 9 月 1 日）、〈國立中央研究院去文 28 字第 10、23、1 號〉（1939 年 10 月 23 日），中

綜合以上所述，抗戰爆發後棉統會被裁併入經濟部，棉紡織染實驗館的機器輾轉遷運桂林，與鑄亞鐵工廠合併，組成廣西紡織機械工廠。但是工礦調整處和廣西省政府簽訂合約章程的過程並不順利，關鍵在於理事會的組織和專業經理人的職權衝突。經濟部長兼工礦調整處長翁文灝藉著與雲南省政府合辦鋼鐵廠，一方面解決中研院的機器產權問題，另一方面促使廣西省政府同意簽訂合約。此一案例說明抗戰時期中央與地方政府合辦國營事業之不易，除了雙方的矛盾衝突之外，也牽涉各省政府之間的競爭。中央政府的經濟部因握有制定法令規章的權力和各種行政資源，隨著戰爭的延長，逐漸取得控制國營事業的優勢。以下試就廣西紡織機械工廠合約章程的執行為例，提供具體說明。

三、廣西紡織機械工廠的企業化經營

前人研究指出抗戰時期的國營事業可以改善中央與地方政府的關係，[62]還兼具財政收入、統制經濟、私人尋租獲利等作用。至於國民政府的統制經濟政策，有賴於國營事業的執行，雖然出自抗戰的需要，但由於統制方法和實行的不當，也阻礙了戰時生產事業的發展。[63]以上說法多主張國營事業有助於政府實行統制經濟，但兩者均不利於民營事業的發展。本文認為上述說法仍有待更多史料的驗證。以下分別就廣西紡織機械工廠的組織人事、盈餘分配、產品行銷進行分析，從而具體說明國營事業的發展，多仰賴於技術官僚的企業化經營，而非利用統制經濟，壓縮民營產業的生存空間，作為代價。

本節著眼於工礦調整處從創辦與經營國營事業的專業化角度，分別和廣西省政府力爭該廠的組織決策與人事主導權、盈餘再投資；和軍方力爭維持該廠營運和在地民生必需。原因在於統制經濟原是為了戰爭動員，並非發展國營事

央研究院近代史研究所藏，《中央研究院院史資料》，檔號 393-04-03-05-002，「工程研究所：中央研究院工程研究所請求恢復棉紡織染實驗館經常費預算與中央研究院總辦事處來往文書」。

62 趙興勝，《傳統經驗與現代理想——南京國民政府時期的國營工業研究》，頁 294-297。

63 丁日初、沈祖煒，〈論抗日戰爭時期的國家資本〉，《民國檔案》，1986 年第 4 期，頁 81-95、109。

業，但中央政府的技術官僚則利用抗戰與建國同時並進的口號，積極擴張國營事業，並可能因此促成省營企業公司的發展。抗戰時期的統制經濟，除了政府頒布的法令規章之外，也可以透過國營事業合約章程的執行，提供檢討成效的另一個側面。

（一）組織人事

1939 年 4 月 5 日，廣西紡織機械工廠根據章程規定，由廣西省政府派任陳雄、黃薊爲理事；由經濟部工礦調整處派任林繼庸、李景潞爲理事，另派張茲闓爲理事會主席，五人合組理事會。工礦調整處並擬派任陸紹雲擔任經理，廣西省政府則派任石文質爲協理。[64]1939 年 4 月 22 日，張茲闓以必須參加全國生產會議不便遠離爲理由，希望藉陳雄參加此會之便，在重慶舉行理事會議。[65]4 月 30 日，姚文林回覆工礦調整處，陳雄希望張茲闓到廣西舉行理事會。[66]6 月 14 日，翁文灝致電省主席黃旭初，告知張茲闓將於 6 月 15 日飛往桂林舉行理事會議，並商談工礦調整處協助廣西水泥廠的開工辦法。[67]從理事會的成立到召開，經過兩個多月，說明當初訂立合約章程時，工礦調整處認爲理事會議舉行不易，應充分授權經理人事任命權，確有必要。凡事均需取決於理事會，勢必造成經營困難，詳見下文。

理事會成立之後，6 月 22 日的重要舉措有二：一是修改章程，將第 3 條原文：「本工廠分設機械紡織兩部，各設主任一人」，修改爲：「本工廠分設二廠，一爲紡織廠一爲機械廠」；第 12 條修改爲：「本工廠紡織廠機械廠各

---

64 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 3487、3488 號〉（1939 年 4 月 5 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

65 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 3743 號〉（1939 年 4 月 22 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

66 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 6563 號〉（1939 年 5 月 11 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

67 〈經濟部工礦調整處電 768 號，檔字 11058 號〉（1939 年 6 月 16 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

設廠長一人」；二是推派姚文林和石文質分任經理和協理。[68]工礦調整處原先內定的經理陸紹雲早已懷疑廣西省政府另有人選，先於 3 月 18 日致電辭職，理由有三：一是其母老病；二是在重慶自辦工廠；三是不適應該廠環境。並於 4 月 16 日在重慶提出辭職。4 月 17 日工礦調整處批示由姚文林代理，俟理事會成立再正式提出。[69]6 月 3 日翁文灝致函陸紹雲，敘述其多次挽留無效，深感遺憾。[70]可能由於陸紹雲的辭職，引起姚文林不自安，他曾在 4 月 30 日的電文中表示希望早日離開桂林，並於 5 月 11 日之前已抵達重慶。[71]由於經理人事懸而不決，陸紹雲和姚文林相繼離開桂林，使該廠陷於群龍無首的狀態，也促成理事會有儘早成立的必要。

此一人事風波，可能促使工礦調整處急於召開理事會議，1939 年 6 月 15 日張茲闓飛抵桂林主持，至 6 月 22 日經理人事底定，由姚文林擔任經理，才結束長達半年的紛擾。1944 年 1 月 29 日，翁文灝致電省主席黃旭初，說明姚文林的專長爲化學工業，奉派赴美考察，擬派華鳳翔代理姚文林各職，其專長爲機械工程，曾參與創辦廣西紡織機械工廠，適合代理該廠經理職務。[72]同理可知翁文灝信任陸紹雲的紡織專業勝於姚文林，屬意他擔任該廠經理，但因廣西省政府支持姚文林出任，而終告失敗。以上說明 1939 年該廠的組織章程、理事會的成立及經理的人事案，都是中央的經濟部和工礦調整處向廣西省政府妥協的結果。

---

68 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 7677、7678 號〉（1939 年 6 月 22 日、7 月 7 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

69 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 6084 號〉（1939 年 4 月 17 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

70 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 4363 號〉（1939 年 6 月 3 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

71 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 6563 號〉（1939 年 5 月 11 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。又，姚文林於 1938 年 1 月 19 日擔任工礦調整會（工礦調整處的前身）專員，暫兼業務組組長；1938 年 3 月 14 日派任工礦調整處廣西辦事處主任。在廣西日久，與廣西省政府來往密切，伏下與陸紹雲爭任經理之事。參見《翁文灝日記》，頁 205、222，1938 年 1 月 19 日、3 月 14 日。

72 〈經濟部工礦調整處發文工礦（33）秘字第 0591 號〉（1944 年 1 月 29 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

至於廣西省政府的重要人事異動，包括 1940 年 3 月 13 日派任黃維爲理事，接替已病故的黃薊。[73]1942 年 4 月建設廳長陳雄因出任廣西企業公司董事長而辭職，由闞宗驊接任，5 月派任爲理事，但其中過程並不單純。1942 年 4 月 11 日廣西省主席黃旭初函告工礦調整處，改派新任建設廳長闞宗驊兼任該廠理事。[74]5 月 5 日，工礦調整處隨即呈文經濟部鑒核備案，[75]並函覆廣西省政府主稿任免令及訓令共 6 件。[76]5 月 22 日，廣西省主席黃旭初函覆，已轉發派免令。[77]至於經濟部企業司於 5 月 5 日收到該文後，從 5 月 9 日開始擬稿，5 月 16 日指令工礦調整處：「姑准備案」，但嗣後合辦事業的理事、董事、監察人的派免，應遵照經濟部於 1942 年 4 月 13 日發布的〈經濟部直轄機關辦理生產事業應行呈報事項及合辦事業理事董事監察人派免辦法〉辦理。[78]工礦調整處於 5 月 16 日收到該指令，5 月 21 日主任祕書湯鶴逸批註：「依照理事董事監察人派免辦法，應由直轄機關長官推荐，呈請大部〔經濟部〕指派」。[79]由此可見，及至抗戰後期的 1942 年 4 月，中央政府的經濟部已經掌握合辦事業的人事任命權。此一人事任免的過程，先是廣西省政府於 4 月 11 日提出改派新任理事，4 月 13 日經濟部發布人事派免辦法，規定直轄機關只有推薦權，必須由經濟部指派。相較於前述陸紹雲因爲廣西省政府的反對，無法擔任該廠經理，反應出中央與地方政府反客爲主的微妙關係。

---

73 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 13778 號〉（1940 年 3 月 21 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

74 〈經濟部工礦調整處收文工礦（31）字第 3494 號〉（1942 年 4 月 20 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

75 〈經濟部工礦調整處發文工礦（31）財字第 2283 號〉（1942 年 5 月 5 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

76 〈經濟部工礦調整處發文工礦（31）財字第 2284 號〉（1942 年 5 月 5 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

77 〈經濟部工礦調整處收文工礦（31）字第 3031 號〉（1942 年 5 月 30 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

78 〈經濟部發文（卅一）企字第 08213 號〉（1942 年 5 月 16 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

79 〈經濟部工礦調整處檔字第 45769 號〉（收文字號不明）（1942 年 5 月 16 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

從 1943 年 6 月姚文林接替林繼庸擔任理事的過程，亦可看出中央與地方的差異。先是 6 月 16 日經濟部長翁文灝手諭：「林繼庸毋庸任廣西紡織機械廠理事，派姚文林爲該廠理事」。6 月 17 日工礦調整處分別致電廣西紡織機械工廠和廣西省政府，以林繼庸另有任務，改派姚文林充任理事，並請廣西省政府會稿簽發。[80]6 月 21 日工礦調整處呈文經濟部，在事由中說明：「林繼庸已另有任務，辭職離處，所遺理事一職擬推薦姚文林兼任，呈請鑒核指派」。[81]明白可見直轄機關工礦調整處是奉經濟部長之命推薦姚文林。1945 年 3 月工礦調整處併入戰時生產局，副處長張茲闓改任經濟部專門委員。原來該廠章程第 8 條規定：「由經濟部工礦調整處另派主席理事一人」，亦改由經濟部指派。3 月 19 日政務次長譚伯羽仍指派張茲闓繼續擔任廣西紡織機械工廠理事兼理事會主席，另由經濟部秘書胡遹在 3 月 24 日的發文上註明：「本件發文後仍檢送秘書廳，以便彙候呈部長核閱」。[82]在抗戰後期的政府組織和法令規章上，中央的經濟部都有擴權的趨勢，比地方政府更有利於控制國營事業的人事。

除了人事任命權之外，中央政府擴權的具體事例可見於修訂合辦章程。原來章程第 20 條規定：「本章程由經濟部工礦調整處、廣西省政府議訂施行，並呈請經濟部備案。遇必要時，得由原議訂機關會商修正之」。1943 年 3 月 2 日，工礦調整處會同廣西省政府代電呈經濟部，欲修改廣西紡織機械工廠合辦章程，理由是該廠設備部門擴充，內部機構應予調整，故修訂 3、8、12、14、17 各條。[83]其中第 3 條和第 12 條增入織染部；第 14 條除原有的 4 課之外，增設秘書室，置秘書 2 人，均與調整內部機構有關。另外，第 8 條和 17 條則有實質較大的變動。第 8 條規定理事會的組織，由原有的 5 人增爲 7 人；由工礦

80 〈經濟部工礦調整處發文工礦（32）秘字第 3756 號〉（1943 年 6 月 17 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

81 〈經濟部工礦調整處發文工礦（32）秘字第 3757 號〉（1943 年 6 月 21 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

82 〈經濟部發文（卅四）企字第 43808 號〉（1945 年 3 月 24 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

83 〈經濟部工礦調整處收文工礦（32）財字第 1313 號〉（1943 年 5 月 12 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

調整處和廣西省政府各派 3 人，並指定其中 1 人爲常務理事；工礦調整處另派主席理事 1 人。

第 17 條原先規定每年盈餘，除提出資本利息 6 釐和 10%作爲公積金之外，餘額提出 12%作爲員工獎勵金，其餘由經理、協理提請理事會轉呈工礦調整處和廣西省政府會同處理。修改爲：「遵照行政院制定〈國營農工鑛事業發給員工獎金辦法〉之規定，發給員工獎金」，其餘內容不變。根據該辦法，國營事業每年盈餘在彌補上年度虧損，並提出公積金和資本利息之後，應就餘額提出一部份作爲員工獎金及福利基金，但至多不得超過餘額 30%。[84]可見 1942 年 1 月國營事業增設員工福利基金制度，以廣西紡織機械工廠爲例，原有 12%的員工獎勵金，加上福利基金最高可達 18%，兩者合計佔盈餘淨額的 30%，不失爲通貨膨脹之下改善國營事業員工待遇的辦法。無論是理事會組織的擴大或員工待遇福利的改善，都有助於加強中央政府控制合辦事業的作用。前述 1945 年 3 月工礦調整處取消之後，改由經濟部直接任命張茲闓爲理事兼主席，即爲例證。

（二）盈餘增資

廣西紡織機械工廠成立之後，資本不斷擴充，早期爲添購機器設備而增資，後期則按章程第 17 條之規定，每年利用盈餘增資升股，並未如一般省營事業提供地方政府的財源收入。

廣西紡織機械工廠原核定資本額爲 82 萬元，後經理事會第一次會議議決，將中研院棉紡織染實驗館的紡織機器從租用改爲收購，並增資 20 萬元，共核定資本爲 102 萬元。並將第一期的繳付資本，從 60 萬元提高爲 80 萬元，由工礦調整處和省政府各撥付 40 萬元。1939 年 11 月，該廠爲紡紗工廠即將開工和興建織布工廠，要求工礦調整處和廣西省政府迅速撥付第二期資本額，

[84] 參見《外交部公報》，卷 15 號 1-6 合刊（1943 年 4 月），頁 72-74。

各 11 萬元，合計 22 萬元。[85]如前所述，中研院棉紡館的機器總值 178,906 元，由工礦調整處收購，以 10 萬元撥充資本，其餘 78,906 元由該廠繳給工礦調整處。[86]戰前棉統會與中研院合辦的棉紡織染實驗館至此告一段落。

1939 年 8 月 7 日，工礦調整處指示廣西辦事處主任姚文林，繼續辦理收購長沙福星染廠的機器、染料，分運桂林、重慶事宜。[87]10 月 6 日，工礦調整處就福星染廠併入廣西紡織機械工廠辦理一事，是否將工礦調整處收購該廠和運費的 72,000 元，作爲該處的增資股本 10 萬元，指示廣西辦事處擬具合併辦法。姚文林提出處、省雙方各增資 75,000 元，工礦調整處墊付的經費即可作爲增資。11 月 18 日，林繼庸批示函商廣西省政府同意，將工礦調整處拆遷福星染廠的機件，加入廣西紡織機械工廠合作，再增資股本 15 萬元。[88]1940 年 6 月姚文林呈報漂染工廠已落成，即可安置機器開工。該廠增資 15 萬元，工礦調整處即以收購福星染廠的相關費用抵充股本，廣西省政府則以現金增資 75,000 元。[89]1940 年 12 月 23 日，姚文林呈報織布廠和漂染廠已籌備完成，織布廠於 11 月 16 日開工，至月底可開俥 40 臺；漂染廠於 12 月 21 日開工，每日可染布 300 疋。[90]

---

85 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 10413 號〉（1939 年 11 月 8 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

86 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 9653 號〉（1939 年 10 月 15 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

87 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 9494 號〉（1939 年 10 月 5 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。又，長沙福星機器染廠公司於 1931 年 5 月開創立會，1934 年 2 月經實業部核准設立登記，以機器染售各種布疋爲業。劉潤湘、范仲連均列名公司股東。1938 年 11 月長沙大火之後，該公司將所剩的機器、染料售與工礦調整處，公司解散，經理劉潤湘、工務主任范仲連均已改務他業。參見〈實業部發文商字第 23974 號〉（1934 年 2 月 17 日），中央研究院近代史研究所藏，《實業部檔案》，檔號 17-23-01-16-07-012，「商業司：福星機器染廠公司」；〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 14459 號〉（1940 年 5 月 14 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

88 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 10636 號〉（1939 年 12 月 2 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

89 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 15159 號〉（1940 年 6 月 7 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

90 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 16632 號〉（1940 年 12 月 25 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

從長沙福星染廠之例，可知工礦調整處積極動員內地所有的機器設備，作爲股本增資；廣西省政府被迫配合增資，或以現金，或以撥廠地價作抵，[91]共同擴大戰時生產。抗戰初期國營事業的形成，因爲戰爭而充滿不確定性與隨機性，並非如戰後的計劃經濟按部就班進行建設。1940 年年底該廠的產能是每月可織布二千餘疋，卻可染布 9,000 疋，顯然並非合理的配置。該廠必須尋求代客加工染布，以解決過剩閒置的產能。或可說明抗戰時期後方棉紡織工廠設備停工率高達 40%，亦與原料、機器配置失調有關，未必是統制經濟造成國營事業侵奪民營業者市場之過。

1940 年 2 月 27 日，廣西紡織機械工廠編製廿八年度會計報告，其中包括盈餘分配表。盧郁文在公文上批註，提醒章程第 17 條的規定，於是工礦調整處批示暫緩，待理事會開會後呈報，再核辦。[92]3 月 6 日，姚文林呈送廿八年度員工年終獎勵金分配辦法 14 條，交理事會審議。其中第 2 條規定獎勵金的 20%，作爲理事酬勞和經理、協理的獎勵金及成績卓著的員工特別獎金，其餘歸全體員工按各條規定分配。工礦調整處同樣批示待理事會議定，再批覆。[93] 1941 年 4 月 28 日，理事主席張茲闓呈報決議廿九年度員工獎勵金爲 148,538 元、理事酬勞金爲 11,600 元。[94]根據前述〈國營農工鑛事業發給員工獎金辦法〉，卅二年度的員工獎金及福利費佔盈餘淨額 30%，共 1,826,540 元；另有理事辦公費 250,000 元。[95]抗戰後期國營事業員工的獎金福利從淨盈餘的 12% 提升爲 30%；而管理階層的理事酬勞與員工獎金之比，亦從 1939 年的 7.81%

---

91 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 11110 號〉（1939 年 12 月 20 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

92 按照國民政府的會計年度，廿八年度是 1939 年 1 月 1 日至 1939 年 12 月 31 日，以下同。〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 12464 號〉（1940 年 2 月 29 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

93 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 13720 號〉（1940 年 3 月 11 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

94 〈經濟部工礦調整處收文礦整（30）字第 2325 號〉（1941 年 4 月 29 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

95 〈經濟部收文（卅四）字第 49309 號〉（1945 年 6 月 6 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

提高爲 1943 年的 13.69%。可見改善待遇成爲中央政府與國營事業吸收人才的有力措施。

1940 年 4 月 5 日，工礦調整處處長翁文灝收到理事會主席張茲闓 3 月 29 日的呈文，指出廿八年度的結算盈餘爲 200,222 元，按章程第 17 條規定，扣除公積金和員工獎勵金之外，尚有餘額 134,209 元，由經理、協理提請理事會審議，決議將盈餘作爲升股，藉以擴充。工礦調整處批示應會稿函送廣西省政府簽判。[96]4 月 21 日，廣西省政府主席黃旭初同意理事會所擬，將廿八年度盈餘作爲升股。工礦調整處批示理事會照准。[97]此後該廠盈餘均援此例作爲升股，包括廿九年度 1,077,679 元和卅一年度 3,859,705 元。[98]至於卅二年度上半年的盈餘 35 萬元，則劃撥入工礦調整處中南區辦事處保管帳戶，由工礦調整處在重慶逕繳國庫。[99]及至 1945 年 3 月工礦調整處併入戰時生產局之時，該廠的原始投資加上歷年累積盈餘，資本額達到 4,832,951 元；1945 年 5 月核定該廠卅二年度盈餘爲 7,344,916 元，追加雙方各自升股 2,005,963 元，合計經濟部共投資該廠 6,838,914 元。[100]

至於歷年資本利息，工礦調整處爲廿八年度 18,701 元、廿九年度 36,286 元、卅一年度 174,185 元、卅二年度 289,977 元；廣西省政府爲廿九年度 35,511

96 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 13096 號〉（1940 年 4 月 5 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

97 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 14138 號〉（1940 年 4 月 29 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

98 〈經濟部工礦調整處收文礦整（30）字第 3375 號〉（1941 年 6 月 18 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」；〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 10872 號〉（1942 年 11 月 26 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

99 〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 10358 號〉（1943 年 11 月 9 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

100 〈經濟部收文（卅四）字第 48722 號〉（1945 年 5 月 25 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。歷年盈餘金額差異極大，與戰時嚴重的通貨膨脹有關。此一期間法幣對美元的匯率，從 1938 年至 1941 年的 0.3 美元，貶爲 1942 年的 0.11198 美元，再貶爲 1943 年至 1945 年的 0.05 美元；亦即法幣幣值從 1938 年到 1942 年貶值 2.7 倍，到 1945 年共貶值 6 倍。實際的通貨膨脹與物價飛漲遠在此數之上。

元、卅二年度 289,977 元。[101]綜合以上所述，該廠的盈餘多用於增資升股，只有資本利息作為工礦調整處和廣西省政府的財源收入。

經濟部和工礦調整處清楚掌握戰時的經濟情勢，例如翁文灝指出該廠廿九年度上半年的大量盈餘，來自於物價和幣值的變動居多，並指示該廠應注意再投資的方式，以保證財政基礎的健全。[102]無論是盈餘升股或資本官息收入，都反應卅年度該廠營業狀況不佳，並無盈餘，實與 1941 年抗戰情勢的惡化有關。工礦調整處對該廠的投資，從 1938 年的 410,000 元，增為 1945 年 5 月的 6,838,914 元，除了應歸因於盈餘升股增資的章程規定，亦與抗戰後期通貨膨脹的時代背景有關。

（三）國防與經濟之爭

抗戰時期的通貨膨脹日趨嚴重，終於引發對於抗戰與建國同時並進的質疑，產生國防軍需與經濟建設孰先孰後的問題。前述 1940 年 10 月經濟部長兼工礦調整處長翁文灝指示廣西紡織機械工廠注意廿九年度上半年的盈餘，實出自物價與幣值變動，提醒當時的通貨膨脹將導致企業經營的虛盈實虧。翁文灝的擔心終於成為事實，由於通貨膨脹物價高漲，政府採取借人頭平物價之計，先有 1940 年 12 月成都市長楊全宇因囤積物資而被槍決；[103]到 1940 年 12 月底發生平價事件，經濟部高級官員多人被羈押調查，翁文灝被迫請辭者再，最後導致商業司長章元善、農本局長何廉去職。交通部長張嘉璈認為這是抗戰以來最黑暗的時期。[104]過去研究多認為民營事業深受通貨膨脹之苦，而國營事業所

101 〈經濟部工礦調整處收文礦整（30）字第 2469 號〉（1941 年 5 月 5 日）、〈經濟部工礦調整處收文礦整（30）字第 3375 號〉（1941 年 6 月 18 日）、〈經濟部工礦調整處收文礦整字第 10324 號〉（1943 年 11 月 8 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」；〈經濟部收文（卅四）字第 49309 號〉（1945 年 6 月 6 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。廣西省政府的資本利息缺卅一年度的資料，推斷應與工礦調整處同為 174,185 元。

102 〈經濟部工礦調整處發文礦整字第 10489 號〉（1940 年 10 月 7 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-01，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

103 關於抗戰時期的懲治囤積案，參見王超然，〈抗戰時期中央控制地方之再思：以蔣中正對楊全宇、吳肇章囤積案的處理為例〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，期 89（2015 年 9 月），頁 125-182。

104 姚崧齡編著，《張公權先生年譜初稿》（臺北：傳記文學出版社，1982），上冊，頁 281。

受影響較小。以下試就 1941 年之後的廣西紡織機械工廠為例，具體分析通貨膨脹之下國營事業的經營，藉以說明國防與經濟互相爭奪資源的情形。

1941 年年初抗戰進入最艱困的階段。2 月 27 日，軍政部致電工礦調整處，說明桂林的第六軍需局和第三被服廠，需要布料製作軍服，由於各海口和運輸路線受戰局封鎖影響，無法內運。據報工礦調整處合辦的廣西紡織廠每月生產二千餘疋布，可以供應軍需。並引行政院院會的規定，軍政部的軍需資源統由經濟部供應，要求工礦調整處轉令該廠將產品全數撥售第六軍需局供作軍用，且價格從廉計算。林繼庸批示姚文林核議回覆，並探詢廣西省政府的意見，再回報和第六軍需局接洽的情形。[105]4 月 5 日，該處收到姚文林的回覆，說明產量的 70%已供應軍需局和被服廠。該廠有紡紗、織布、漂染 3 廠，紗廠所出的紗先供自己織布，所織的白布先供自己染色，自給有餘才能出售，是為該廠的營業計畫。而且該廠設立的宗旨，是以供應廣西本省的衣料自給為目的，目前廣西紗、布來源困難，除供應軍需之外，必須兼顧各界的需求，將和兩局廠商榷購售辦法，再行呈報。[106]至於廣西省建設廳的意見，亦以該廠為準。

7 月 26 日，軍政部軍需署副署長王鍾致電該廠理事主席張茲闓，第六軍需局屢次接洽該廠均未成交。原因是該廠奉理事會核示兩點：一是按每月產量的 60%以內讓售；二是比照該廠所定的市價減 8.5%計價。當時定價 96 元，按八五折計算，為八十餘元。該局擬以七十餘元計價，先購 3,000 疋，以後再議價續購。該廠均以理事會不准而拒絕。軍需署認為「此際軍需孔急，物資奇絀」，該廠出品應優先供應軍需，要求張茲闓協助，飭令該廠讓售布疋。張茲闓批示轉電該廠酌辦。[107]可見廣西紡織機械工廠以違反理事會決議為由，拒絕軍需局的要索。

105 〈經濟部工礦調整處收文礦整（30）字第 0942 號〉（1941 年 2 月 28 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

106 〈經濟部工礦調整處收文礦整（30）字第 1749 號〉（1941 年 4 月 5 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

107 〈經濟部工礦調整處收文礦整（30）字第 4456 號〉（1941 年 8 月 14 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

1942 年 8 月 3 日，經濟部指示該廠按理事會議決三原則辦理：訂購量照每月產量的 60%為限；價格照所訂市價減 8.5%，每月訂購一次，續購續訂；所購白布需在該廠染色。[108]8 月 18 日，工礦調整處轉達經濟部的指示給該廠。8 月 29 日，姚文林回覆，應以每月產量的 60%以內為限，而非確定出售 60%，否則其餘的 40%不足以供應其他的軍事、交通、政治等機關。如果第六軍需局要求限定產量的 60%，則該廠供應其他軍事機關的軍用布疋，均包括在此 60%之內，由該局配撥。[109]經過反覆交涉，1942 年 11 月 28 日和 12 月 12 日，工礦調整處收到經濟部轉達軍政部的代電，分別指示軍用從 70%降為 60%，且專供第六軍需局之用。[110]長達兩年的軍用棉布銷售問題終於解決。

1943 年 1 月 27 日，廣西紡織機械工廠（乙方）與第六軍需局（甲方）簽約，主要內容有四：一是乙方每月產量扣除 150 疋以備該廠自用外，按餘數的 60%出售甲方。此舉終於解決雙方對於軍用占每月產量的「60%以內」或「60%」的爭議。二是布價按照乙方隨時所定的價格計算。該廠即可避免因為通貨膨脹和物價統制，產生虛盈實虧的問題。三是所售的白平布交由乙方代為染色，並由甲方自備染料和藥品，染資為每疋 15 元。等於代客加工，有助於解決該廠漂染產能過剩的問題。四是乙方棉花多自湖南採購運來，目前因湖南棉花限制出境，甲方應代為設法協助，否則乙方原料不繼，得隨時停售布疋。[111]該廠可以藉此避免物資統制造成棉花原料不足的問題。

從 1942 年 12 月 12 日軍政部致電經濟部，同意將 6 成軍用棉布專供第六軍需局，到 1943 年 1 月 27 日廣西紡織機械工廠與第六軍需局簽定產銷契約，

108 〈經濟部工礦調整處收文礦整（31）字第 7334 號〉（1942 年 8 月 3 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

109 〈經濟部工礦調整處收文礦整（31）字第 8326 號〉（1942 年 9 月 2 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

110 〈經濟部工礦調整處收文礦整（31）字第 11224 號〉（1942 年 11 月 28 日）、〈經濟部工礦調整處發文礦整（31）業字第 0069 號〉（1942 年 12 月 12 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

111 〈經濟部工礦調整處收文礦整（32）字第 1885 號〉（1943 年 2 月 27 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-010-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

實與國民政府為進一步加強管制，而頒布法規和改組機構有關。1942 年 12 月 17 日，國民政府行政院通過〈加強管制物價方案實施限價辦法〉，規定在實施限價時，應特別注重民生重要必需品，如棉花、棉紗、布疋、糧食及運價、工資等；強調各地政府在管制上述物資時，務須達到同一地區、同一時期、同一物品，只有一個價格的目的。自 1943 年 1 月 15 日起，開始實行此一全面限價。

至於主持花紗布管制的機關，最初由軍事委員會農業調整委員會附設的棉業辦事處，改組成國民政府行政院經濟部的農本局福生莊主持，1941 年 2 月改由農本局接辦。1942 年 2 月經濟部設立物資局，管理物價穩定市場，實行「以花控紗、以紗控布、以布控價」的管制方式，仍無法平抑物價，至 12 月撤銷。1943 年 2 月，農本局改組為花紗布管制局，改隸財政部。花紗布管制局壟斷花紗布貿易，管制地區從四川一省擴大到整個國統區，對棉花、棉紗、棉布的管制範圍，也擴大到全面管制。[112]由此可見，財政部即將接手成立花紗布管制局，從四川一地全面擴張到國統區的棉業管制，是促成 1943 年 1 月 27 日經濟部和工礦調整處，乃至於廣西省政府，同意廣西紡織機械工廠與軍政部第六軍需局簽定合約的關鍵。

從 1941 年 2 月至 1943 年 1 月歷時兩年，廣西紡織機械工廠先是根據理事會議決的三原則，拒絕軍政部、軍需署、軍需局種種不合理的要索。根據最後雙方所訂的合約，內容包括限量出售、隨時變動售價、穩賺染布工資、保障棉花原料來源，這是該廠得以在通貨膨脹之下持續經營，甚至獲利的關鍵。由此說明抗戰時期的國營事業與民營事業同樣承受來自於軍、政、經各方面的巨大壓力，亦有賴於經濟行政部門的支持與合作方得解決。此一合約簽定的時間點，也反應出抗戰時期國民政府的棉業管制，從經濟部農本局、物資局轉移到財政部花紗布管制局，具有結構性的轉變與影響。

[112] 李先明，〈抗戰時期國民政府對花紗布的管制述論〉，《貴州社會科學》，2004 年第 3 期，頁 108-110。

從以上所述，可知廣西紡織機械工廠營業狀況良好，除 1941 年之外，歷年均有相當盈餘。但因 1944 年爆發湘黔之役，日軍 11 月自宜山攻陷金城江，該廠疏散至此地的機器物資損失慘重。1945 年 6 月金城江收復後，該廠前往清查，編有清查報告和金城江遺存物資清冊。[113]抗戰勝利後，1945 年 11 月廣西省政府要求經濟部將該廠在昭平的物資運回桂林，並匯寄遷移費和員工薪資。[114]及至 1948 年 1 月，吳承洛擔任該廠理事會主席，告知廣西省主席黃旭初，經濟部分配該廠的日本賠償機器，較原申請數目為少。4 月 5 日黃旭初回覆，告以戰後西南各省紗、布缺乏，亟須恢復並擴大該廠規模。4 月 9 日吳承洛呈請經濟部投資事業委員會應與廣西省建設廳會商該廠重建問題，終因時局變化而未果。[115]

四、小　結

本文討論抗戰前後國民政府統制經濟的變遷，追溯戰前由棉業統制委員會與中央研究院合辦的棉紡織染實驗館，以統制為名，而行合作之實，原因在於產官學界緊密的人際關係網絡。其間最大的局限，則來自於政府的財力、經費不足，難收統制的成效。1935 年國民政府進行銀行國有化和法幣改革，著手金融統制，為統制經濟提供有力的政策工具。抗戰的爆發、經濟行政機關的重組、沿海民營廠礦的內遷、統制經濟法令的頒布，則提供國民政府實行統制經濟的機會。其中 1930 年代加入國民政府的知識分子，多具有統制經濟的思想，作為技術官僚，提高了政府的行政能力。從創辦棉紡織染實驗館的丁文江，到創設廣西紡織機械工廠的翁文灝、張茲闓、林繼庸、姚文林等人，都扮演舉足輕重的關鍵角色。

113 〈經濟部收文（卅四）字第 54687 號〉（1945 年 9 月 1 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

114 〈經濟部發文（卅四）企字第 55014 號〉（1945 年 11 月 22 日），《經濟部檔案》，檔號 18-33-02-011-02，「工礦調整處：廣西紡織機械工廠」。

115 〈吳承洛致經濟部投資事業委員會函〉（1948 年 4 月 9 日），《經濟部檔案》，檔號 18-27-02-007-02，「企業司：資管會中華染煉廠、西北紡織廠、經緯紡織機製造公司」。

抗戰時期國民政府的統制經濟與國營事業，可以廣西紡織機械工廠爲例，分別說明公營與民營、中央與地方、國防與經濟既合作又競爭的複雜關係。一是國營事業並非以統制經濟犧牲民營企業。抗戰時期後方工業的發展，可說是在戰前統制經濟思想的基礎之上，集中人力與財力，建立起龐大的國營事業，1943 年以後占有工業總產值的半數以上。但國營事業的發展，並非以統制經濟壓抑民營企業作爲代價，更多來自於技術官僚堅持的專業化、企業化經營。

二是統制經濟法令的頒布，有助於國營事業的形成。廣西紡織機械工廠的設立與經營，爲抗戰初期的民營廠礦內遷提供具體的例證。經濟部工礦調整處將棉紡織染實驗館的機器設備，從上海遷移到桂林，並先後併入受戰火波及的民營工廠機器設備，包括自漢口南遷的鑄亞鐵工廠和長沙的福星染廠，成爲大後方廣西唯一投產的現代化棉紡織廠。抗戰初期頒布的統制經濟法令，有助於政府徵購無力恢復生產的民營機器設備，開啓創辦國營事業的契機，動員一切可利用的資源，投入抗戰。

三是政府透過國營事業進行經濟統制。廣西紡織機械工廠是戰時拼湊組成的國營事業，儘管機器設備配置未盡合理，但該廠每月能生產棉布兩千餘疋、染布 9,000 疋，按軍六民四的比例分配銷售，提供廣西地區棉布的軍需民用，達到統制經濟的目的。

四是國營事業的合約章程，可以提供檢視統制經濟的落實與成效。廣西紡織機械工廠採用理事會的組織，雖然引發中央與地方、專業經營與行政督導的緊張衝突，但是周詳的合約章程，也保障該廠的盈餘再投資，抵制來自國防軍事的無盡需索，展現中央與地方合作發展生產事業的成功事例，並未出現財政挹注或私人尋租等弊端。隨著戰局演變，由於經濟部是統制法令的制定者和執行者，中央政府在人事組織、員工待遇、資本累積上逐漸掌握優勢，奠定戰後國營事業發展的基礎。

本文說明抗戰的時代背景，提供了工礦調整處協助民營廠礦內遷的機會，並透過戰時各種統制經濟法令的頒布與落實，逐漸形成國營事業，進一步成爲

管制經濟制度的重要基礎，影響戰後工業結構和濟發展的方向。抗戰時期的統制經濟與國營事業，值得未來更多的個案研究進行深入探討，以補過去研究之不足。

徵引書目

一、史料

《實業部檔案》，臺北：中央研究院近代史研究所藏。

《經濟部檔案》，臺北：中央研究院近代史研究所藏。

《全國經濟委員會檔案》，臺北：中央研究院近代史研究所藏。

《中央研究院院史資料》，臺北：中央研究院近代史研究所藏。

《中央研究院檔案》，南京：中國第二歷史檔案館藏。

《外交部公報》，1943。

二、專著

〔韓〕金志煥，《中國紡織建設公司研究（1945-1950）》，上海：復旦大學出版社，2006。

胡　適，《丁文江的傳記》，臺北：胡適紀念館，1973。

姚崧齡編著，《張公權先生年譜初稿》，臺北：傳記文學出版社，1982。

翁文灝著，李學通、劉萍、翁心鈞整理，《翁文灝日記》，北京：中華書局，2010。

張忠民、朱婷，《南京國民政府時期的國有企業：1927-1949》，上海：上海財經大學出版社，2007。

張朋園、林泉，《林繼庸先生訪問紀錄》，臺北：中央研究院近代史研究所，1983。

許滌新、吳承明主編，《中國資本主義發展史（第三卷）新民主主義革命時期的中國資本主義》，北京：社會科學文獻出版社，2007。

陳禾章、沈雷春、張韻華編著，《中國戰時經濟志》，臺北：文海出版社，1973。

趙興勝，《傳統經驗與現代理想——南京國民政府時期的國營工業研究》，濟南：齊魯書社，2004。

鄭友揆、程麟蓀、張傳洪，《舊中國的資源委員會（1932-1949）——史實與評價》，上海：上海社會科學院出版社，1991。

鄭會欣，《國民政府戰時統制經濟與貿易研究（1937-1945）》，上海：上海社會科學院出版社，2009。

龔玉和、龔勵，《李升伯傳：中國紡機工業的先驅》，杭州：浙江工商大學出版社，2015。

三、論文

〈廣西紡織機械工廠之貢獻〉，《西南實業通訊》，卷 8 期 5，1943 年 11 月，頁 47。

〔韓〕金志煥，〈抗戰時期國民政府的棉業統制政策〉，《社會科學研究》，2014 年第 3 期，頁 159-167。

丁日初、沈祖煒，〈論抗日戰爭時期的國家資本〉，《民國檔案》，1986 年第 4 期，頁 81-95、109。

王超然，〈抗戰時期中央控制地方之再思：以蔣中正對楊全宇、吳肇章囤積案的處理爲例〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，期 89，2015 年 9 月，頁 125-182。

四聯總處秘書處編，〈廣西紡織機械工廠〉，《工商調查通訊》，號 173，1943 年 2 月 5 日，頁 1-5。

李先明，〈抗戰時期國民政府對花紗布的管制述論〉，《貴州社會科學》，2004 年第 3 期，頁 108-110。

崔國傑、林李，〈廣西紡織機械工廠〉，《機工通訊》，卷 2 期 4-5，1943 年，頁 4-5。

張介源，〈廣西紡織機械工廠會計制度概況〉，《立信會計季刊》，期 10，1940 年 9 月，頁 17-69。

張忠民、朱婷，〈抗戰時期國民政府的統制經濟政策與國家資本企業〉，《社會科學》，2007 年第 4 期，頁 140-150。

陳文炳，〈廣西工礦農林事業與廣西企業公司之前途〉，《經濟建設季刊》，創刊號，1942 年 7 月，頁 324-331。

劉素芬，〈抗戰之前統制經濟的實踐——以丁文江的棉紡織染實驗館爲例〉，《東北史地》，2016 年第 2 期，頁 76-82。

歐陽哲生，〈丁文江先生年譜〉，收入氏編，《丁文江文集》，卷 7，長沙：湖南教育出版社，2008，頁 319-547。

聶光堉，〈棉紡織染實驗館籌備經過及其近況〉，《棉業月刊》，卷 1 期 1，1937 年 1 月，頁 100-121。

War-Time State-Owned Enterprises: The Guangxi Textile Machinery Factory, 1938-1945

Liu Su-fen*

Abstract

This article takes the Guangxi Textile Machinery Factory (GTMF) as a case study to explore the growth of state-owned enterprises under the regulated economy of the National Government during the War of Resistance against Japan. Most of the intellectuals who supported a regulated economy joined the National Government in the 1930s and become technocrats. For example, Ding Wenjiang established the Textile and Dyeing Experimental Hall in Shanghai in 1934, which was moved to Guilin and jointly reconstructed as the GTMF by Weng Wenhao and the Guangxi provincial government. By analyzing archival data, GTMF provides a case study of the movement of industrial and mining equipment to the interior. There, it was managed by Lin Jiyong (Lin Chi-yung) and the Bureau of Adjustment of Industry and Mines (BAIM). The movement offered opportunities for BAIM to invest in state-owned enterprises during the war. GTMF was the only modern textile industry in Guangxi before 1949. Instead of the local government of Guangxi Province, central government agencies promulgated regulations, controlled personnel appointments, and significantly improved the benefits of employees of such state-owned enterprises for the war economy. This formed a basis of the economic policies in China and Taiwan after 1949.

Keywords: regulated economy, state-owned enterprise, the Guangxi Textile Machinery Factory, technocrats

* Institute of Modern History, Academia Sinica